

Distribution: Restreinte

EB 98/64/R.9/Rev.1

10 septembre 1998

Original: Anglais

Point 6  
de l'ordre du jour

Français

---



**FIDA**

**FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE**

**Conseil d'administration - Soixante-quatrième session**

Rome, 9-10 septembre 1998

**MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>I.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>GÉNÉRALITÉS ET JUSTIFICATION</b>	<b>1</b>
<b>III.</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>PRINCIPAUX ASPECTS OPÉRATIONNELS DU MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT</b>	<b>3</b>
<b>V.</b>	<b>INCIDENCE SUR LE PORTEFEUILLE DE PRÊTS ET LA GESTION DU PROGRAMME DU FIDA</b>	<b>5</b>
<b>VI.</b>	<b>NOTIFICATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>6</b>
<b>VII.</b>	<b>AVANTAGES ET RISQUES ÉVENTUELS</b>	<b>6</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMMANDATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>8</b>
 <b>ANNEXES</b>		
<b>I.</b>	<b>Tableau comparatif des caractéristiques de la conception initiale des projets classiques et des projets MFF</b>	<b>9</b>
<b>II.</b>	<b>Avantages et risques du Mécanisme flexible de financement</b>	<b>10</b>



## **MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT**

### **I. INTRODUCTION**

1. Le présent document a pour objet de demander au Conseil d'administration d'approuver un nouvel instrument de crédit, le Mécanisme flexible de financement (MFF). L'objectif général du mécanisme proposé est de donner plus de souplesse à la conception et à l'exécution des projets du FIDA, de manière à pouvoir assortir le cadre temporel à la réalisation d'objectifs de développement à long terme, dans les cas où il sera estimé qu'une période d'exécution plus longue est nécessaire pour atteindre ces objectifs; maximiser la participation des bénéficiaires à des initiatives répondant à leur demande; renforcer le développement des capacités locales; et veiller à ce que les mesures de contrôle financier et programmatique qui garantiront une gestion judicieuse des fonds et la réalisation des objectifs de développement soient en place. En outre, grâce au MFF, le FIDA sera mieux en mesure de satisfaire les États membres qui souhaitent un engagement de sa part de plus longue durée; enfin, ce mécanisme attestera de la volonté du Fonds d'élaborer des instruments de prêt plus variés pour répondre plus efficacement aux besoins financiers divers des pays bénéficiaires.

2. Les principaux aspects de l'instrument MFF sont notamment les suivants: des périodes de prêt plus longues (de 10 à 12 ans contre 5 à 6 habituellement); une présentation très précise des objectifs de développement à long terme; une conception progressive et itérative des projets tout au long de la période de décaissement du prêt pour permettre plus de souplesse dans la répartition et la planification des ressources; une conception détaillée du cycle initial des activités du projet, comprenant un ensemble de conditions préalables clairement définies ou "déclencheurs", qui permettront d'embrancher sur les cycles ultérieurs; et un rôle renforcé du suivi et de l'évaluation afin que les projets ne perdent pas le cap de leurs objectifs à court et à long terme. L'approbation de l'enveloppe de prêt initiale, des objectifs des projets et de leurs démarches techniques incombera au Conseil d'administration, mais la décision de passer ou non aux cycles suivants sera prise par la direction du FIDA. Les principaux aspects opérationnels du MFF sont présentés plus en détail ci-après.

### **II. GÉNÉRALITÉS ET JUSTIFICATION**

3. Le Fonds estime que pour qu'un investissement dans le développement des institutions rurales et dans le renforcement des capacités soit efficace, il faut considérer les projets comme un processus continu de conception, d'exécution et d'évaluation qui se renouvelle et évolue sans cesse. Un certain chevauchement entre les diverses phases du cycle des projets étant inévitable, des dispositions particulières doivent être prises à cet égard.

4. La nécessité de suivre une telle démarche et de mettre au point des instruments appropriés à cet effet a été reconnue au cours de la restructuration du cycle des projets et, plus récemment, figurait en très bonne place au nombre des recommandations de l'évaluation du Programme spécial pour les pays de l'Afrique subsaharienne touchés par la sécheresse et la désertification (PSA). On a également constaté que, si l'on veut privilégier l'exécution, recourir davantage aux savoirs locaux et introduire une plus grande souplesse budgétaire, il fallait disposer de nouvelles approches opérationnelles. Le MFF permettra au FIDA de prendre en compte ces facteurs et de surmonter un certain nombre de difficultés touchant à l'adaptation des prêts, à la situation particulière et à l'évolution des priorités d'un pays donné, renforçant ainsi l'efficacité et l'impact des projets. La durée de cinq à six ans d'un projet classique est parfois jugée trop courte pour renforcer suffisamment la capacité des institutions afin que les activités lancées se poursuivent au-delà de la clôture du projet. C'est pourquoi on est soit

contraint d'accélérer artificiellement le déroulement des activités des projets et/ou de lancer une deuxième phase.

5. Une programmation plus souple et plus participative semble d'autant plus opportune aujourd'hui que la situation a évolué de manière positive. Dans les années 90, par exemple, la société civile s'est rapidement développée dans un grand nombre de pays où le FIDA intervient, ce qui implique la nécessité d'intégrer désormais au processus de la conception et de l'exécution des projets de nombreux acteurs d'horizons différents; et la décentralisation de la prise de décisions au niveau local est de plus en plus fréquemment préconisée comme le seul moyen de parvenir à un développement véritablement durable. Ces nouveaux facteurs peuvent certes entraîner des complications dans l'immédiat, mais augmenteront en fin de compte la viabilité des interventions des projets. De plus, étant donné l'importance croissante accordée à la bonne gestion des affaires publiques et à la décentralisation dans bien des pays, des organisations telles que le FIDA vont devoir contribuer à améliorer la conduite des affaires locales en renforçant la capacité de planification et d'exécution.

6. On dispose à présent d'un éventail plus large de méthodes appropriées de programmation flexible. Certains donateurs ont adopté des méthodes de planification participative pour élaborer leurs projets. Des procédés participatifs de construction et de mise à jour des cadres logiques ont été mis au point; et tout un éventail d'autres outils anthropologiques et sociologiques ont été adaptés à cette fin. Si elles diffèrent dans le détail, ces diverses démarches participatives ont pour caractéristique commune de mettre l'accent sur l'importance capitale des **processus** appropriés, condition *sine qua non* pour obtenir des résultats en matière de développement. Ce qui signifie être en constante concertation avec des intervenants nombreux et divers, dont il faut essayer de concilier les vues.

7. D'autres institutions financières internationales (IFI) telles que la Banque mondiale, expérimentent des mécanismes similaires. Plusieurs organismes d'aide bilatérale mettent également à l'essai de nouvelles démarches, bien que celles-ci concernent surtout les dons. Le FIDA, qui encourage depuis fort longtemps la participation des bénéficiaires, pourrait, en adoptant le MFF, être à la pointe du mouvement qui entend élaborer des instruments de prêt plus souples. Il semble donc opportun pour le FIDA d'adopter au plus tôt un nouvel instrument de financement qui réponde à l'évolution de la conjoncture.

### III. OBJECTIFS

8. Par le biais du MFF, le FIDA entend réaliser les objectifs suivants:

- a) **Renforcer le processus participatif de conception et d'exécution.** Le FIDA fait depuis longtemps oeuvre de précurseur en ce qui concerne les démarches participatives d'élaboration des projets pour garantir que les besoins et points de vue des pauvres sont dûment pris en compte, comme en témoignent les nouveautés introduites par le biais du PSA et de la restructuration du cycle des projets. Avec le MFF, le Fonds ne rompt pas avec cette tradition et propose un nouveau mécanisme de prêt compatible avec le besoin de continuité dans la conception des projets, qui lui permettra "d'apprendre par l'action".
- b) **Rendre la durée des prêts mieux adaptée à la réalisation des objectifs de développement.** Compte tenu de la durée des prêts classiques du FIDA, il est parfois difficile de s'assurer la pleine participation des bénéficiaires et de renforcer la capacité des institutions locales de manière à garantir la pérennité des projets. L'adoption du MFF permettra au FIDA dans un cadre temporel plus réaliste de prendre en compte les difficultés du renforcement des capacités dans les pays où l'on estime qu'il faut plus de



temps à cette fin. Ce nouvel instrument de crédit nécessitera donc des engagements initiaux pour de plus longues périodes, offrant la possibilité d'étaler le projet sur deux à trois cycles. Il sera donc demandé au Conseil d'administration d'approuver des prêts d'une durée de l'ordre de 10 à 12 ans.

- c) **Accroître la flexibilité.** La nécessité d'une plus grande souplesse dans la conception et l'exécution est un autre objectif important. L'expérience a montré que, même dans les projets les plus judicieusement conçus, il n'était pas possible d'anticiper l'évolution future des priorités des bénéficiaires. Il faudra donc, au stade de la conception, adopter des stratégies qui permettront de capitaliser les acquis de "l'apprentissage par l'action" à mesure que le projet avance.
- d) **Renforcer la participation du FIDA à l'exécution.** L'un des axes principaux de la stratégie institutionnelle du FIDA est d'accorder une plus large place à l'exécution. Le MFF permettra au FIDA de réaliser cet objectif puisque son personnel sera appelé à jouer un rôle majeur dans l'orientation du développement des projets à certains moments cruciaux de leur exécution - essentiellement en organisant des missions, et en y prenant part, en vue de préparer le second cycle et/ou les cycles ultérieurs (voir ci-après les détails concernant les bilans communs).
- e) **Stimuler la réceptivité des clients en mettant au point de nouvelles formules de financement.** En sa qualité d'IFI, le Fonds peut améliorer les services fournis à ses États membres à bien des égards, par exemple en diversifiant ses instruments de financement. À l'heure actuelle, le FIDA accorde plusieurs types de dons différents, notamment des dons d'assistance technique pour la recherche agricole et la formation, des dons au titre du Mécanisme spécial d'intervention pour faciliter le démarrage des projets et des dons au titre du Programme de coopération élargie FIDA/organisations non gouvernementales pour favoriser l'innovation locale. À ce jour toutefois, il ne peut fournir qu'un seul type de prêt - le prêt habituel d'une durée de cinq à six ans - à la grande différence des autres IFI qui ont à leur disposition toute une gamme d'instruments de crédit<sup>1</sup>.

#### IV. PRINCIPAUX ASPECTS OPÉRATIONNELS DU MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT

- 9. Les aspects opérationnels les plus importants du MFF proposé sont notamment:
  - a) **Définition précise, dès le début de la conception, des buts et objectifs à long terme, de la structure des systèmes de gestion des projets, et de la stratégie de suivi et d'évaluation (S&E).** On trouvera à l'annexe 1 un tableau comparatif des caractéristiques principales de la conception des projets habituels et des projets MFF. Dans le cas de ces derniers, les buts et objectifs à long terme des projets, et leur répercussion prévue sur le développement seront clairement définis dès le stade initial de la conception, et le degré de précision dans ce domaine ne sera guère différent de celui des projets traditionnels. On précisera en outre clairement dès le début les procédures relatives à la planification et à la prise de décisions qui seront suivies au cours de l'exécution, la structure des systèmes de gestion et de la conduite des projets, ainsi que la structure des systèmes de S&E permettant une participation active des bénéficiaires (au départ et ultérieurement).

---

<sup>1</sup> Par exemple, la Banque mondiale a actuellement sept instruments de prêt différents destinés aux emprunteurs du secteur public.



- b) **Définition des activités par cycle.** Avec le mécanisme classique de projet, la plupart - voire la totalité - des activités, des objectifs matériels et des coûts sont généralement définis au stade de la conception. Par contre, avec le MFF la conception sera un processus cyclique sur une période de 10 à 12 ans, ce qui donnera plus de latitude en matière de répartition et de planification des ressources. Par exemple, au stade de la conception, on définira un éventail d'activités bien précis pour les trois ou quatre premières années, y compris les investissements sur le terrain, la formation et la sensibilisation des bénéficiaires, du personnel de projet et des fournisseurs de services sélectionnés. En parallèle, on réalisera des études de fond et on mènera des consultations pour préparer le prochain cycle de trois à quatre ans. Au cours du deuxième cycle et au-delà, à partir des résultats du suivi et de l'évaluation, des diagnostics effectués au cours du premier cycle et des conclusions et recommandations des bilans communs, le personnel du projet s'inspirera des succès et des échecs des cycles précédents ainsi que de sa connaissance des priorités des bénéficiaires pour poursuivre l'exécution des activités en cours, lancer de nouvelles activités dans les villages concernés par le premier cycle, et élargir l'action aux autres villages de la zone du projet<sup>2</sup>.
- c) **Conditions préalables au lancement des cycles suivants des projets.** Au stade initial de la conception, un ensemble de conditions préalables (ou "déclencheurs") seront définies pour pouvoir passer au deuxième cycle, puis aux cycles ultérieurs. Il s'agira notamment de la réalisation d'objectifs matériels cruciaux, d'un éventail d'indicateurs permettant de déterminer si le projet peut ou ne peut pas atteindre ses objectifs de développement à long terme, et du fonctionnement efficace du système de suivi et d'évaluation. Il ne sera pas possible de débloquer la deuxième tranche des fonds du projet et/ou les tranches suivantes si les conditions préalables n'ont pas été remplies. Comme on l'a mentionné plus haut, c'est à la direction du FIDA qu'il reviendra de prendre la décision de passer ou non au cycle suivant du projet.
- d) **Bilans communs périodiques.** Un bilan commun (FIDA/institution coopérante /gouvernement) sera effectué avant le démarrage de tout nouveau cycle de prêt. L'objet en sera de vérifier que les conditions préalables fixées pour pouvoir passer au cycle suivant ont été remplies et de s'assurer que les acquis et les enseignements tirés du suivi et de l'évaluation sont pleinement intégrés à la programmation. Divers départements du FIDA participeront à ce travail pour veiller à ce que tous les aspects de la gestion, des questions techniques et financières, et du suivi et de l'évaluation reçoivent l'attention qui leur est due. L'équipe mixte d'évaluation présentera des recommandations à la direction du FIDA sur l'opportunité ou l'inopportunité du lancement du cycle suivant.
- e) **Renforcement des rôles du suivi et de l'évaluation.** Le manque d'incitations suffisantes offertes aux responsables du suivi et de l'évaluation et aux directeurs de projet rend les unités S&E souvent inefficaces. Avec la nouvelle formule de prêt, tout nouveau cycle sera conçu (et approuvé) en fonction des réalisations du cycle précédent. Le rôle du S&E pour produire l'information dans les délais voulus sera

---

<sup>2</sup> L'exposé général a trait ici à ce que pourrait apporter le MFF dans le cadre d'un projet de développement. Toutefois, ce mécanisme pourrait également être utilisé pour d'autres types d'investissements, dans le cas où l'on estime approprié ou indispensable de prévoir un engagement à long terme et souple. On pourrait citer à titre d'exemple la mise en place d'institutions capables de fournir des services financiers en milieu rural ou les programmes d'investissement dans le secteur agricole (ASIP).



crucial pour les directeurs de projet qui ont tout intérêt à l'utiliser, puisque le fonctionnement efficace et la bonne utilisation du système de S&E par la direction du projet sera l'une des conditions préalables du passage au deuxième cycle et aux cycles suivants. On fera savoir aux emprunteurs que la poursuite du financement des projets dépend désormais des résultats, raison pour laquelle il est essentiel d'avoir un système de S&E efficace.

- f) **Diverses mesures de sauvegarde.** Pour qu'un mécanisme tel que le MFF fonctionne efficacement, un certain nombre de mesures de sauvegarde doivent être prises pour s'assurer que les activités du projet ont l'impact souhaité et que les fonds sont gérés à bon escient. Plusieurs de ces mesures sont prévues, les conditions préalables et les bilans communs mentionnés plus haut étant les plus importants. En outre, on étudiera dès le stade de la conception la faisabilité financière et technique de toute une gamme d'activités possibles. Comme on l'a indiqué plus haut, l'importance du S&E sera renforcée et les résultats concrets seront une condition *sine qua non* du déclenchement du deuxième cycle et des cycles ultérieurs des projets. Enfin, on continuera de suivre les procédures classiques de programmation et de contrôle (plan de travail et budget annuel et vérification annuelle des états financiers).

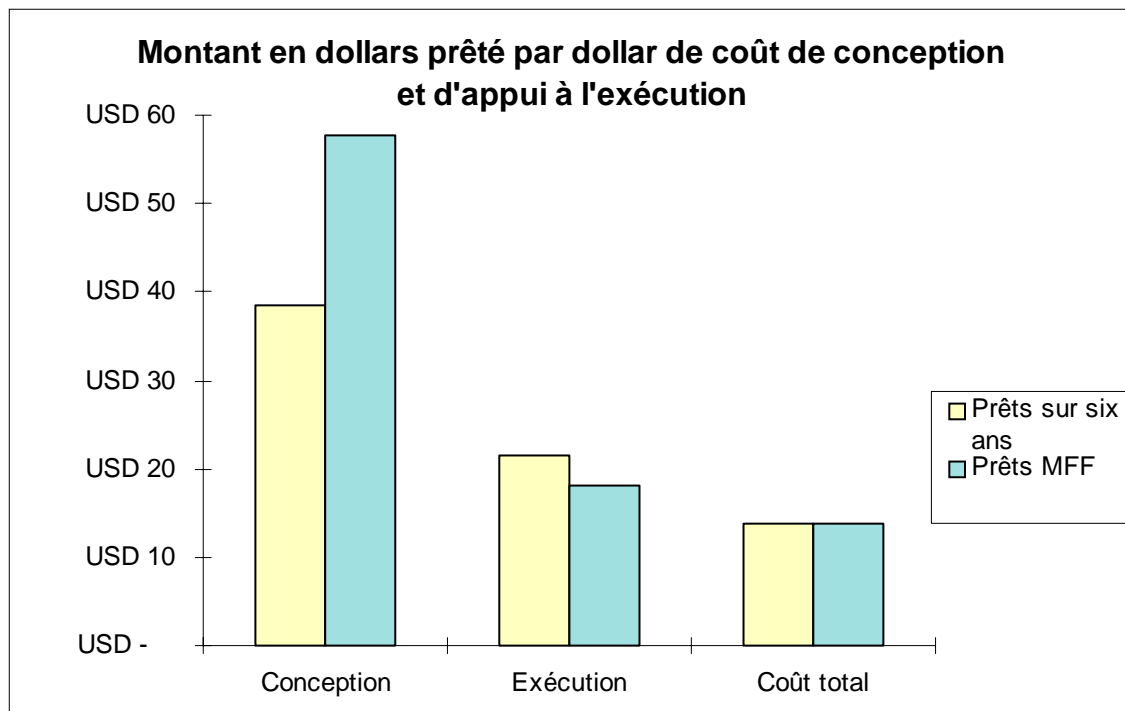
## **V. INCIDENCE SUR LE PORTEFEUILLE DE PRÊTS ET LA GESTION DU PROGRAMME DU FIDA**

10. En se fondant sur les coûts actuels, sur le montant moyen des prêts en cours et sur l'hypothèse que le montant moyen des prêts MFF serait en gros de 50% supérieur aux prêts actuels, il est prévu que le coût global du Mécanisme flexible de financement (y compris les coûts initiaux de conception et d'élaboration des projets, l'appui à l'exécution, les bilans communs et l'évaluation) ne devrait pas dépasser celui des prêts d'une durée de cinq à six ans par unité de ressources prêtées (voir le graphique ci-après). Avec le MFF, le montant prêté par dollar des États-Unis versé au titre des coûts d'élaboration du projet pourrait être sensiblement plus élevé que dans le cas d'un prêt classique, et le montant prêté par unité de coût de l'appui à l'exécution pourrait être légèrement inférieur en raison de l'importance, pour ce qui est des prêts MFF, des bilans périodiques et du fait que la conception se poursuit tout au long de l'exécution. Ainsi, le montant prêté par unité du total des coûts assumés par le FIDA serait légèrement supérieur dans le cas des prêts MFF que dans celui des prêts classiques. Ce qui, en matière de répartition des ressources, signifie une légère réduction des ressources allouées à la conception initiale au profit de l'exécution et de la conception itérative, ce qui est pleinement conforme à l'orientation institutionnelle du Fonds qui est de privilégier les résultats de l'exécution.

11. L'introduction de prêts MFF dans la réserve du Fonds pourrait également avoir des répercussions positives sur le coût global de l'élaboration des projets et de l'appui à l'exécution, dans la mesure où elle entraînera une réduction du nombre de prêts du portefeuille. Les économies d'échelle faciliteront le passage à un nombre réduit d'opérations tout en permettant néanmoins d'atteindre les objectifs globaux en matière de prêts. Ces avantages devraient être plus marqués dans les régions où l'on trouve un grand nombre de petits pays dont la capacité d'absorption est limitée et où il pourrait être difficile d'augmenter le volume des prêts sans en prolonger la durée - essentiellement les régions Afrique I et Afrique II. Il n'en découlera pas pour autant une modification de la répartition du programme de prêts entre les régions.

12. L'introduction du MFF ne nécessitera aucune modification des documents de base du Fonds. Les conditions générales seront applicables et n'auront pas à être modifiées. Les conditions préalables ou "déclencheurs" qui permettront de passer au cycle de prêt suivant, ainsi que les composantes et les ressources des activités des premiers cycles devront être clairement énoncées dans

l'accord de prêt initial. Pour le deuxième cycle et pour les cycles ultérieurs, il faudra rédiger un additif à l'accord de prêt, lequel précisera les besoins en matière de ressources et les objectifs matériels, ainsi que les conditions préalables permettant de passer au cycle suivant. Les besoins en ressources, les objectifs matériels et les conditions préalables seront définis durant le bilan commun.



## VI. NOTIFICATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

13. Il reviendra au Conseil d'administration de décider d'approuver ou non les enveloppes initiales des prêts, les objectifs des projets et l'approche technique; par contre, la décision de passer aux cycles suivants incombera à la direction du FIDA. Le Conseil sera tenu informé, en cours de mise en oeuvre, des progrès et de la performance du MFF de trois manières différentes. Tout d'abord, comme pour tous les projets, un compte rendu sur le MFF figurera dans le Rapport intérimaire annuel sur l'exécution des projets. Deuxièmement, pour chaque prêt MFF et avant la fin de chaque cycle, la direction du FIDA décidera de l'opportunité de passer aux cycles suivants, de les annuler ou de les reporter et en informera le Conseil. Le document soumis au Conseil présentera les enseignements tirés des cycles antérieurs pour les intégrer aux cycles suivants, ainsi que les objectifs matériels atteints, les progrès réalisés par rapport aux objectifs de développement à long terme, et le respect des conditions préalables énoncées dans les accords de prêt. Enfin, après y avoir eu recours pendant plusieurs années, on fera une évaluation d'ensemble du MFF et de l'expérience que l'on a pu en tirer, évaluation qui sera communiquée au Conseil d'administration.

## VII. AVANTAGES ET RISQUES ÉVENTUELS

14. Les avantages et risques éventuels du MFF sont résumés à l'annexe II. L'un des avantages principaux est qu'en adoptant le MFF, le FIDA renforcerait sa position de précurseur en matière de participation des bénéficiaires à l'élaboration des projets en vue de garantir que, dans la mesure du possible, les besoins et points de vue des pauvres sont pris en compte à la fois au stade de la conception initiale et au cours des réévaluations périodiques effectuées pendant l'exécution. Cet engagement à long terme proposé signifie que, si nécessaire, le FIDA est prêt à contribuer à la réalisation d'objectifs de



développement sur un cadre temporel plus long. Une telle formule réduit les perturbations des activités et les incertitudes qui accompagnent souvent la transition entre la première et la deuxième phase d'un projet classique.

15. L'introduction du mécanisme proposé montre aussi aux États membres que le FIDA est prêt à innover en mettant au point des instruments de financement adaptés à leurs besoins, et qu'il a les moyens de le faire. Par ailleurs, en élaborant de nouveaux mécanismes de prêt, le FIDA se positionnerait de manière stratégique à un moment où les autres donateurs n'en sont qu'au tout début en la matière. En outre, le cofinancement de projets d'autres donateurs (par exemple la Banque mondiale) au titre de mécanismes similaires en serait facilité.

16. Il est proposé d'utiliser le MFF dans les pays dont les gouvernements se sont activement engagés à suivre la démarche et les objectifs à long terme de projets particuliers en cours de conception, et ont clairement montré qu'ils étaient capables de les mener à terme.

17. L'adoption d'un tel mécanisme permettrait de donner plus de place à l'exécution des projets ou, en un certain sens, de supprimer la fausse dichotomie entre conception (qui, dans les projets classiques, prend fin dès que le prêt est approuvé) et exécution. Dans la réalité, les projets efficaces continuent d'être "conçus" en cours d'exécution au fur et à mesure que les donateurs, le personnel de projet et les bénéficiaires se rendent compte de ce qui marche ou ne marche pas et que les priorités changent. Le MFF tient compte de cette réalité, et propose une stratégie permettant expressément de capitaliser l'expérience tirée de l'exécution.

18. Parce que ce sera une condition préalable du passage au deuxième cycle et aux cycles ultérieurs, les directeurs de projet MFF seront plus motivés que d'habitude pour utiliser efficacement l'information tirée du S&E en vue d'améliorer les résultats de l'exécution. Comme on l'a mentionné au paragraphe 9 e), les institutions coopérantes et les emprunteurs seront informés que la poursuite du financement des projets dépendra des résultats positifs obtenus, ce qui rend essentiel l'efficacité du système de S&E.

19. Il sera demandé aux institutions coopérantes de suivre d'aussi près que possible les résultats du S&E au cours de leurs activités de supervision, et d'évaluer dans quelle mesure ces résultats sont utilisés pour informer les directeurs de projet des principaux problèmes d'exécution. L'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs matériels restera importante, mais on accordera la plus haute priorité au suivi du processus participatif et à l'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires en ce qui concerne les services qu'ils reçoivent. Les unités S&E joueront un rôle central dans l'organisation et le suivi du processus de consultation, dans la réalisation d'études sur le terrain qui faciliteront une conception à horizon mobile, et dans la communication à la direction dans les délais voulus d'informations en retour.

20. Pour atténuer le risque de mauvaise utilisation des ressources ou de non-conformité avec le mandat du FIDA, les mesures ci-après seront incorporées dans la démarche MFF: a) définition des critères d'admissibilité/non-admissibilité des activités au stade de la conception (y compris analyse technique et financière d'interventions envisagées du projet pour en étudier la faisabilité); b) accent accru mis sur le suivi de l'avancement des projets par le biais de bilans communs réalisés vers la fin de chaque cycle; c) examens conjoints des programmes de travail et budgets annuels par le gouvernement, le FIDA et les institutions coopérantes; et d) présentation des évaluations périodiques des résultats au Conseil d'administration au fur et à mesure que l'on acquerra une expérience de l'utilisation de ce mécanisme.

21. Enfin, il existe le risque que l'on puisse avoir sous-estimé les besoins en personnel du FIDA pour une participation accrue à l'exécution. Pour atténuer ce risque, il convient tout d'abord de tenir



compte du fait que le MFF est un mécanisme qui complète et ne remplace pas les prêts de durée habituelle et qu'en conséquence, les prêts accordés au titre de ce mécanisme ne seront pas prédominants dans le portefeuille de prêts du FIDA. En second lieu, dans la mesure où l'adoption du MFF diminuera le nombre des opérations de prêt du FIDA, le personnel passera moins de temps à la conception initiale pour se consacrer plus activement à l'exécution, en particulier au moment des bilans périodiques. Enfin, comme on l'a mentionné plus haut, compte tenu de la place accrue que l'on accorde à la supervision et aux bilans périodiques, il serait souhaitable de transférer certaines des ressources qui étaient allouées à la conception au profit de l'appui à l'exécution.

### **VIII. RECOMMANDATION AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

22. Il est recommandé au Conseil d'administration d'examiner et d'approuver l'introduction proposée d'un Mécanisme flexible de financement en tant qu'instrument supplémentaire de prêt mis à la disposition des États membres, tel que présenté dans ce document.

**TABLEAU COMPARATIF DES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONCEPTION INITIALE  
DES PROJETS CLASSIQUES ET DES PROJETS MFF**

<b>Aspects de la conception</b>	<b>Projet classique</b>	<b>Mécanisme flexible de financement</b>
Objectif stratégique global et objectifs particuliers en matière de développement	Description complète	Même chose
Activités	Grande précision des objectifs matériels, la flexibilité étant souvent limitée	Comme pour le cycle 1, flexibilité (en fonction d'une gamme d'activités possibles par la suite)
Budget	Grande précision	Comme pour le cycle 1 et pour l'appui à la gestion jusqu'à la fin du projet, non alloué pour le cycle 2 et au-delà
Structure de gestion et de conduite des projets	Description complète	Intégralement définie pour la mise en place de structures de gestion locale
Mécanisme de transition vers le deuxième cycle et les cycles ultérieurs	Sans objet	Une série de "déclencheurs" ou conditions préalables clairement définies au stade initial de la conception (les activités et budgets détaillés du second cycle et des cycles ultérieurs étant ensuite officialisés par le biais d'additifs aux accords de prêt)
Suivi et évaluation (S&E) au niveau du projet	Absence de mesures précises incitant les directeurs de projet à utiliser les données S&E pour prendre des décisions  Accent souvent mis avant tout sur la réalisation des objectifs matériels	Les directeurs de projet sont clairement incités à utiliser efficacement les résultats S&E, car il s'agit d'une condition préalable du passage aux cycles ultérieurs.  Accent accru mis sur les <u>processus</u> d'élaboration du suivi et sur la satisfaction des clients, l'utilisation d'indicateurs du déroulement des processus, de manière à déterminer si le projet garde le cap par rapport à l'impact souhaité
Analyse économique et financière	Taux de rentabilité économique global [calculé] à partir d'hypothèses détaillées concernant le comportement des bénéficiaires et les choix en matière d'investissement	Analyse financière de chaque activité envisagée du programme, pas de calcul du taux de rentabilité économique global
Analyse technique	Détaillée pour toutes les activités de projet	Détaillée pour les principales activités <b>envisagées</b>
Analyse institutionnelle	Détaillée pour tous les partenaires éventuels du développement	Même chose



## AVANTAGES ET RISQUES DU MÉCANISME FLEXIBLE DE FINANCEMENT

Avantages et risques	Remarques
<b>Avantages</b>	
Renforce les processus participatifs au cours de la conception et de l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'inscrit dans le rôle de précurseur toujours joué par le FIDA en matière d'approches participatives appliquées à l'élaboration des projets, pour s'assurer que les besoins et points de vue des pauvres sont pris en compte, puisqu'il offre un nouveau mécanisme d'octroi de prêts compatible avec la nécessité de processus de conception continue et d'apprentissage par l'action</li> </ul>
Élargit la gamme de services que le FIDA peut offrir aux États membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontre aux États membres la volonté du FIDA d'innover en mettant au point des instruments financiers adaptés à leurs besoins</li> <li>• Assure le positionnement stratégique du FIDA dans la mise au point de nouveaux instruments de prêt alors que d'autres donateurs en sont encore à la recherche de solutions</li> <li>• En supposant que d'autres IFI adoptent des démarches similaires, facilite le cofinancement</li> </ul>
Fait porter l'engagement sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait passer le message que le FIDA est prêt à appuyer la réalisation d'objectifs de développement sur des périodes plus réalistes</li> <li>• Évite</li> <li>• toute solution de continuité dans les activités et l'incertitude qui souvent accompagne la transition entre la première et la deuxième phase d'un projet classique</li> </ul>
Renforce la priorité accordée à l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mécanismes permettant de capitaliser les acquis et de s'adapter en fonction de l'évolution des priorités des bénéficiaires sont intégrés au processus de programmation cyclique, notamment rôle majeur du système S&amp;E en ce qui concerne le déclenchement du deuxième cycle et des cycles ultérieurs</li> <li>• Il sera demandé aux directeurs de portefeuille de pays de prendre des décisions de nature plus stratégique et de prendre part aux missions sur le terrain aux moments particulièrement importants</li> <li>• Transfert possible des ressources du budget de la phase d'élaboration des projets vers celle de l'appui à l'exécution (supervision et bilans périodiques)</li> </ul>
Renforce l'efficacité en ce qui concerne l'octroi des prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des économies d'échelle en ce qui concerne la taille et la durée des prêts permettent d'octroyer plus efficacement les ressources des prêts aux États membres</li> </ul>
<b>Risques</b>	<b>Mesures d'atténuation des risques</b>
Mauvaise utilisation des ressources ou utilisation de celles-ci pour des activités incompatibles avec le mandat du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des "déclencheurs" seront définis au stade initial de la conception en vue de décider s'il est opportun de passer au deuxième cycle et aux cycles ultérieurs. Le déblocage des tranches suivantes des fonds des projets ne sera autorisé que lorsque les conditions préalables auront été remplies</li> <li>• Les critères d'admissibilité/non-admissibilité des activités sont définis au stade de la conception (y compris analyse de la faisabilité technique et financière des activités envisagées)</li> <li>• Bilan conjoint des programmes de travail et budgets annuels effectués par le gouvernement, le FIDA et l'institution coopérante</li> <li>• Des documents d'information sur les bilans seront présentés périodiquement au Conseil d'administration</li> </ul>
Sous-estimation des besoins en personnel du FIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le MFF complète - et ne remplace pas - les prêts de durée classique et, en tant que tel, ce type de prêt ne sera pas prédominant dans le portefeuille</li> <li>• En supposant que l'adoption du MFF diminue le nombre d'opérations du FIDA, le personnel passera moins de temps à la conception initiale et participera plus activement à l'exécution, en particulier durant les bilans périodiques</li> <li>• Transfert de ressources de la conception à l'aide à l'exécution, pour la supervision et les bilans périodiques</li> </ul>

